

**ESTRUCTURACION DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES EN EKKLESÍA
CENTRO CRISTIANO COLOMBIANO**

GLORIA ROCIO ARANGO YAÑEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2009**

**ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES EN EKKLESÍA
CENTRO CRISTIANO COLOMBIANO**

GLORIA ROCÍO ARANGO YÁÑEZ

Pasantía para optar al título de Comunicador Social - Periodista

**Directora
JENNY DAIRA MATURANA ANGULO
Comunicadora Social - Periodista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de Aceptación:

**Aprobado por el comité de
Grado en cumplimiento de
los requisitos exigidos por
la Universidad Autónoma
de Occidente para optar al
título de Comunicador
Social – Periodista**

JENNY DAIRA MATURANA

Directora

Santiago de Cali, Marzo 5 de 2009

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCION	12
1. TEMA	13
2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
2.2.1 Visión	15
2.2.2 Misión	16
2.2.3 Valores y Principios	16
2.2.4 Principios y Políticas de Comunicación	16
2.2.4.1 Principios de Comunicación	16
2.2.4.2 Políticas de comunicación	17
2.2.4.3 Políticas para el manejo de Medios Internos	18
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
4. PREGUNTA PROBLEMA	21
5. OBJETIVOS	22

5.1 OBJETIVO GENERAL	22
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
6. INTERESES DE LA PASANTÍA	23
6.1 INTERÉS ACADÉMICO	23
6.2 INTERÉS PROFESIONAL	23
6.3 INTERÉS LABORAL	23
7. FUNCIONES DEL ESTUDIANTE EN EL PROYECTO	24
8. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN	25
9. MARCO CONTEXTUAL	26
10. MARCO TEÓRICO	27
10.1 LAS ORGANIZACIONES COMUNICAN	27
10.2 LAS ORGANIZACIONES, CONSTRUCTORAS DE CULTURA	28
10.3 SIN RECURSO HUMANO, LAS ORGANIZACIONES NO EXISTEN	30
10.4 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS VIVIENTES	30
10.5 ESTRUCTURA DE UNA OFICINA DE COMUNICACIONES	33
11. METODOLOGÍA	35
11.1 ENFOQUE	35
11.2 INSTRUMENTOS	35
11.3 TÉCNICAS	36

11.4 DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO	36
11.4.1 Procesos Organizacionales	37
11.4.2 Prácticas Comunicativas	37
11.5 ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES	38
11.5.1 Direccionamiento Estratégico	38
11.5.2 Políticas de la Oficina de Comunicaciones	39
11.5.3 Funciones de la Oficina de Comunicaciones	39
11.5.3.1 Comunicación Interna	39
11.5.3.2 Comunicación Externa	39
11.5.3.3 Estructura Organizacional de la Oficina de Comunicaciones	40
11.5.3.4 Perfil del Responsable de la Oficina de Comunicaciones – DirCom	41
11.5.3.5 Funciones del DirCom	42
11.6 ¿QUÉ SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO Y CÓMO?	42
11.7 ¿QUÉ NO SE CUMPLIÓ Y POR QUÉ?	42
11.8 HERRAMIENTAS	42
11.9 PROCEDIMIENTOS	43
11.9.1 Momento 1. Recolección de la Información	43
11.9.2 Momento 2. Análisis de la Información	43
11.9.3 Momento 3. Presentación Formal del Proyecto	44
11.10 ELEMENTOS INNOVADORES DE LA PROPUESTA	45
12. CONCLUSIONES	46

13. RECOMENDACIONES	47
14. CRONOGRAMA	48
15. TALENTOS Y RECURSOS	49
15.1 TALENTO HUMANO	49
15.2 RECURSO FÍSICO	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	51

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cronograma de Actividades	48

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional de Ekklesia CCC	14
Figura 2. Estructura Organizacional de la Oficina de Comunicaciones	41

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Diagnóstico	51
Anexo B. Formato de Entrevista Semiestructurada	56
Anexo C. Formato para Grupo Focal	57
Anexo D. Formato Bitácora o Diario de Campo	59

RESUMEN

Este trabajo, se realizó en Ekklesia Centro Cristiano Colombiano, iglesia cristiana evangélica en la ciudad de Cali, a partir de un diagnóstico de comunicación realizado por una practicante de comunicación social y periodismo, empleada y miembro de esta comunidad religiosa, quien identificó que la comunicación interna presentaba serios problemas, entre la Dirección de la organización y los empleados, y aún entre los empleados mismos, lo que producía un clima laboral inapropiado, debido a los conflictos creados por la ausencia de conductos regulares; falta de sentido de pertenencia hacia la organización, desconocimiento del direccionamiento estratégico de la misma y retraso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A partir de esta visión de la organización se desarrolló un plan estratégico con el fin de identificar los procesos de fortalecimiento organizacional y las prácticas comunicativas, con el fin de legitimarlas a través del diseño de mecanismos de seguimiento, control y mantenimiento de la comunicación.

Finalmente, se decidió que la manera más apropiada de darle forma y desarrollar este trabajo era creando una oficina de comunicaciones desde donde se acompañaran continuamente los procesos comunicativos, con el fin de desarrollar las políticas y los principios de comunicación adecuadas para el correcto manejo del flujo comunicacional.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca dar una solución al problema de comunicación interna en una organización de carácter social – religioso, a través del reconocimiento de sí misma como una organización con una cultura organizacional particular y que de acuerdo a ella, se pueden implementar procesos eficaces en la manera de asumir la comunicación y la información internamente, con el fin de verificar que la comunicación no es una herramienta audiovisual, sino una estrategia que prepara el camino para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la organización, este objetivo se desarrollará a través del diseño de una estrategia de comunicación que permita legitimar los procesos organizacionales y prácticas comunicativas que apoyan el ejercicio de la comunicación, además de llevar a sus integrantes a desarrollar sentido de pertenencia por la misma, estimulando el trabajo en equipo.

1. TEMA

Estructuración de la Oficina de Comunicaciones en Ekklesia Centro Cristiano Colombiano.

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

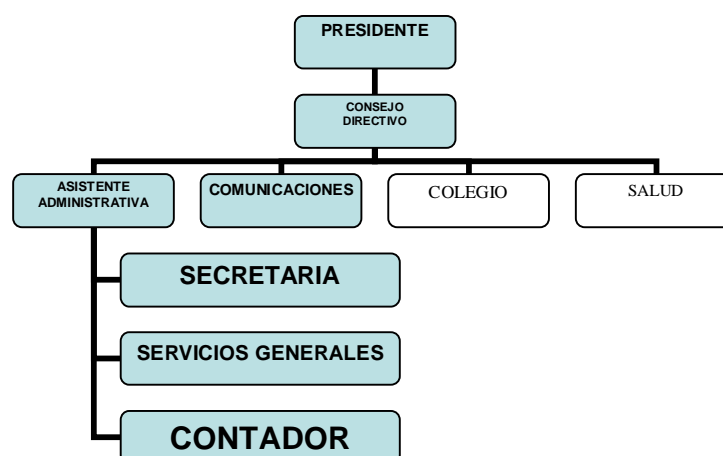
Ekklesia Centro Cristiano Colombiano, es una iglesia cristiana evangélica fundada el 2 de diciembre de 1976 en la ciudad de Cali, por iniciativa de Julio César Ruibal de origen Boliviano (médico de profesión) y su esposa Ruth, norteamericana, (Delegada de la OMS para Colombia en la década de los 70's, Máster en estadística y Docente de la Universidad del Valle), quienes siendo pastores evangélicos misioneros, decidieron radicarse en esta ciudad y comenzar una obra de carácter social que pudiera servir a la comunidad, especialmente a la familia en cuatro aspectos: Una Iglesia, Un colegio, una clínica y medios masivos de comunicación.

Entre 1976 y 1982, se dio inicio a los proyectos de la Iglesia y el Colegio; en 1985, comenzó a implementarse el plan de Salud Preventiva y entre 1993 y 1995, funcionaron dos emisoras, 740 A.M. y 88.1 FM y un canal de televisión llamado, TELESIOE.

El 13 de diciembre de 1995, el pastor Julio César Ruibal, fue asesinado en Cali por sicarios que le propinaron dos disparos en su cabeza, quitándole la vida de forma instantánea. A partir de ese momento La iglesia, el colegio y salud, siguieron funcionando bajo la Representación Legal de Ruth de Ruibal, quien por falta de experiencia, dio por terminado el ciclo de las emisoras y el canal; sin embargo, el área de comunicaciones permaneció como la encargada de la producción de material audiovisual institucional

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Estructura Organizacional de Ekklesia CCC



- **Presidente.** Ruth de Ruibal. Representante Legal. Ruth de Ruibal asumió la presidencia desde el año 1995. Desde ese entonces, tiene como función primordial, velar por el bienestar tanto laboral (legal), como espiritual de todos aquellos que trabajan en Ekklesia.

- **Consejo Directivo.** Se le llama así, a una terna que por su antigüedad, compromiso y trabajo dentro de la iglesia, asisten al presidente en la toma de decisiones y direccionamiento de la Iglesia. Ese Consejo está constituido por la pastora Beatriz Rueda, María Fernanda Bermúdez y Alberto Vélez. También tienen como función ser una especie de puente entre La Presidencia y las demás áreas que conforman a Ekklesia.

- **Asistente Administrativa.** Coordina el funcionamiento de las diferentes actividades que realiza la oficina de la Iglesia. Tiene una secretaria, trabaja en conjunto con el contador y es apoyo para la coordinación del área de Servicios Generales. Este cargo lo ocupa la señora Gloria de Arango desde el año 2006.

- **Comunicaciones.** Dependencia encargada de controlar el flujo comunicativo a nivel interno y externo.

- **Servicios Generales.** Dependencia encargada del mantenimiento, cuidado y seguridad dentro de las instalaciones de la Institución.

- **Personal.** Ekklesia CCC, cuenta con:

Presidente: 1

Consejo Directivo: 3

Asistente administrativa: 1

Coordinador de servicios generales: 1

Contador: 1

Auxiliar Contable: 1

Secretaria: 1

Personal de oficios varios 8

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2.1 Visión. “Extender el Reino de Dios, siendo una organización reconocida por su compromiso, y respeto hacia el ser humano y la excelencia en el servicio a Dios”¹.

¹ RUIBAL, Julio César. Principios de vida cristiana. Cali: Vida, 1978. p. 40.

2.2.2 Misión. Velar por mantener un excelente clima laboral para desarrollar calidad de vida en los integrantes de la organización, con el fin de permanecer en la búsqueda constante del cumplimiento de la Visión.

2.2.3 Valores y Principios. Ekklesia, como entidad religiosa, posee una cultura organizacional bien definida, basada en los parámetros de la fe cristiana, fe, que aplican en todos los aspectos y áreas de la institución. Estos principios son:

- Fe en La Palabra de Dios.
- La obra y dirección del Espíritu Santo.
- Fe.
- Obediencia.
- Santidad.
- Integridad.
- Amor.
- Unidad.
- Compromiso
- Servicio.
- Pluralidad de liderazgo.
- Familia.
- La extensión del Reino de Dios

2.2.4 Principios y Políticas de Comunicación

2.2.4.1 Principios de Comunicación

- **Veracidad.** La base de toda información y comunicación, debe estar soportada en la verdad con viabilidad para ser verificada.
- **Fidelidad.** Toda información y comunicación deben ser reflejo de la realidad, con viabilidad para ser verificada.
- **Confianza.** La información y la comunicación, deben estar estrechamente ligadas al área de comunicaciones de La Organización, quien será la encargada de conducirlas.
- **Pertinencia.** El área de comunicaciones de La Organización, manejará el flujo de información y el orden de la comunicación a tiempo y en tiempo, de acuerdo a lo requerido en pro de los actores dentro y fuera de la Organización.

- **Respeto.** La información y los procesos comunicativos, deben realizarse dentro de un marco de principios y valores, que protejan la integridad tanto física como moral de los integrantes de La Organización.
- **Capacidad de Respuesta.** Capacidad casi intuitiva para entender y responder a las solicitudes que se generen en la organización, específicamente en las diferentes áreas: clientes, socios, proveedores y empleados
- **Continuidad y Consistencia.** Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- **Objetividad:** Es la información que parte de un conocimiento exacto y cierto, de una reflexión consciente y de una rectitud intachable de intenciones "en esto consiste la imparcialidad, o la absoluta objetividad".

2.2.4.2 Políticas de Comunicación

- Las decisiones tomadas por el Consejo Directivo que afecten o cambien procesos de interés general, deben ser comunicadas a los empleados por escrito.
- La Oficina de Comunicaciones de Ekklesia CCC, es quien maneja la información de eventos, congresos, conferencias etc de la Organización.
- Cualquier persona visitante que solicite información sobre la Organización, es remitida a la Oficina de Comunicaciones.
- La comunicación se guiará por un plan de relaciones interpersonales, a través del área de comunicaciones, cuyo objetivo es mantener un canal de comunicación directo y continuo al interior de la Organización.
- La información y la comunicación deben estar sustentadas sobre hechos objetivos y comprobables, dejando de lado cualquier subjetividad que de alguna forma puedan distorsionar la realidad que se este informando.
- Los temas relacionados con el direccionamiento de la empresa deben ser manejados por los actores adecuados, con el fin de mantener clara la visión y la misión de la Organización, además de ser comunicados en forma adecuada a quien corresponda y con la profundidad que amerite cada caso.

2.2.4.3 Políticas para el manejo de medios internos

- Fax. Es de uso exclusivo del área administrativa.
- Correo Electrónico. Se usará para fines administrativos que tienen que ver con información de seguridad social de los empleados.
- Internet. Se debe utilizar para realizar transacciones de tipo bancario y con fines administrativos.
- Cartas. Deben hacerse en papel membreteado y con la firma de quien la expide con copia firmada de quien recibe.
- Instrucciones escritas. Deben tener siempre la firma de quien las da y una copia firmada del encargado a quien va dirigida.
- Buzón de sugerencias. Las sugerencias, opiniones o quejas que se depositen deben manejarse con la persona involucrada y escuchar su versión de los hechos o posibles situaciones que generaron la observación que se recibe.
- Carteleras. Deben tener información actualizada y pertinente según sea necesario para los empleados de la organización.
- Reportes escritos. Deben ir firmados por la persona que lo expide o los que participan en la generación del mismo con una copia firmada por parte de quien recibe.
- Comunicados internos. Deben ser redactados y firmados por la persona interesada con copia firmada de quien recibe.
- Comités mensuales. El primer miércoles de cada mes, se realizará una reunión para evaluar los procesos y resultados de los lineamientos comunicativos.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El ser humano es complejo en su individualidad, sin embargo es naturalmente social, lo que ha ameritado a lo largo de los años ser estudiado y analizado en todos sus contextos.

Uno de los contextos mas complejos y necesarios para el hombre como individuo es el lugar de trabajo en donde pasa la mayor parte de su tiempo y en donde busca reconocimiento por sus aptitudes, conocimientos y logros. Es en una organización que un individuo se motiva a aprender y superarse, es en una organización en donde se reconoce y se proyecta, y es finalmente en una organización en donde entrega sus lealtades y construye sus principios.

Es por eso que se hace necesario proponerle a una organización la posibilidad de mejorar los procesos administrativos, organizacionales, culturales y sociales con el fin de propiciar un ambiente laboral favorable que redunde en el desempeño eficaz de los empleados, contribuyendo así, al cumplimiento de los objetivos organizacionales y posiblemente a los objetivos personales de los integrantes de la organización. Desde esa perspectiva, es posible pensar en la comunicación como una de las estrategias desde la cual se oriente y se apoyen los procesos siempre y cuando ésta sea ejercida de manera adecuada, estratégica y humana.

Entender la realidad al interior de una organización para sugerir cambios que faciliten la comunicación y además demarcar el rumbo correcto para dar cumplimiento a su misión y su visión, es uno de los objetivos en una organización, en donde el comunicador social es un estratega con las herramientas necesarias para poder interpretar entornos y crear a partir de esa lectura conductos y procesos para darle sentido a la existencia de la diversidad cultural en cualquier organización.

En Ekklesia Centro Cristiano Colombiano, la poca eficacia en la manera de comunicarse y el desconocimiento de los conductos regulares en la transmisión de la información, creó una barrera comunicativa impidiendo ver claramente desde y hacia dónde se orientaba el orden de las responsabilidades dentro de las funciones específicas de cada empleado.

En consecuencia, el trabajo realizado, se orientó en diseñar e implementar la oficina de comunicaciones como estrategia comunicativa para dar forma al proceso de legitimación de los procesos de fortalecimiento organizacional y las prácticas comunicativas que hasta el omento estaban apoyando la comunicación, dando así, solución a los inconvenientes de comunicación interna en una Organización sin ánimo de lucro y de carácter religioso como lo es Ekklesia Centro Cristiano Colombiano en donde después de un primer acercamiento, se pudo constatar que en cierto punto de su orden jerárquico se rompe la cadena de

mando y no es fácil determinar los conductos regulares. Este precedente, dio origen al problema de comunicación interna, en donde la falta de eficacia para comunicarse generó conflictos de índole laboral, lo que representó el retraso en el cumplimiento de objetivos trazados por la organización.

4. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuáles son los procesos de fortalecimiento organizacional y las prácticas comunicativas que apoyan la comunicación interna en Ekklesia Centro Cristiano Colombiano en la ciudad de Cali?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los procesos de fortalecimiento organizacional y las prácticas comunicativas que apoyan la comunicación interna en Ekklesia Centro Cristiano Colombiano en la ciudad de Cali.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los procesos y prácticas comunicativas que actualmente están fortaleciendo la comunicación interna en ECCC.
- Diseñar la oficina de comunicaciones como estrategia de comunicación para legitimar los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas existentes para el fortalecimiento del manejo de la comunicación interna en ECCC.
- Diseñar los mecanismos de seguimiento, control y mantenimiento que permitan verificar la efectividad de la estrategia de comunicaciones en ECCC.

6. INTERESES DE LA PASANTIA

6.1 INTERÉS ACADÉMICO

El fortalecimiento cognitivo en torno a las dinámicas y lógicas organizacionales y cómo desde la comunicación como estrategia, es posible contribuir al desarrollo de objetivos reales en una organización real.

6.2 INTERÉS PROFESIONAL

Demostrar que el comunicador social, representa más que medios de comunicación y que una oficina estructurada de manera administrativa. El comunicador social, es un profesional capacitado para afectar de manera positiva el entorno en el que se desempeña, ya que su trabajo se basa en un elemento fundamental del ser humano cuyo desarrollo abarca la esencia del ser, como lo es la comunicación y en esa medida, encontrar, el reconocimiento por parte de la organización del papel esencial que cumple una disciplina como ésta, para poder desarrollar y llevar a buen término, el direccionamiento estratégico y los objetivos organizacionales mas allá de lo mediático.

6.3 INTERÉS LABORAL

La pasantía permitió construir un espacio dentro de la organización para comenzar de cero (0) un proyecto de comunicación organizacional y desarrollarlo, contribuyendo así cumplir los intereses académico y profesional. Brindarle a la organización una estrategia que pudiera re direccionar radicalmente la manera de comunicarse y de informarse, fue el principal objetivo, legitimando así, los procesos comunicativos y llevar a la organización a un reconocimiento propio de su cultura, con el fin de crear sentido de pertenencia y mayor productividad, ayudándolos en ese camino a ser mejores seres humanos.

7. FUNCIONES DEL ESTUDIANTE EN EL PROYECTO PROPUESTO

Las funciones desarrolladas, fueron las de liderar todos los procesos de re direccionamiento comunicativo e informativo tales como:

- Coordinar la legitimación de los procesos y protocolos comunicativos e informativos.
- Diseñar las estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Coordinar y dirigir capacitaciones dirigidas al reconocimiento de los procesos organizacionales, las prácticas comunicativas y los protocolos de comunicación existentes en la organización.
- Realizar reuniones de evaluación.
- Entrevistas de personal.
- Gestión social tanto interna como externa en mediación de conflictos.
- Ser el puente de comunicación e información entre el Consejo directivo y los empleados.
- Diseñar los mecanismos de control y mantenimiento, determinando los parámetros de publicación de documentos y difusión de información (diseño y diagramación de volantes, folletos etc.).
- Diseñar carteleras informativas.
- Asesorar otras áreas de la organización en la utilización de la comunicación como recurso para lograr objetivos particulares.

8. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN

Para EKKLESÍA, fue muy importante el desarrollo de este proyecto, ya que además de contribuir a la adecuada ejecución de procesos comunicativos, también ayudó de manera trascendental a legitimar sus procesos y prácticas propias de comunicación, lo que desembocó en un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización, manifestada en, mayor productividad (trabajo de mayor calidad en menos tiempo), debido a la agilidad en los procesos informativos y de gestión, además de sentirse parte importante de la organización, entendiendo que Ekklesía en particular busca concebir a los sujetos que la conforman no sólo desde la funcionalidad de sus cargos, sino desde aquellos elementos que por su propia realidad lo hacen integral, como por ejemplo: sus emociones, motivaciones y preconcepto.

9. MARCO CONTEXTUAL

El proyecto se realizó en EKKLESÍA Centro Cristiano Colombiano una iglesia cristiana ubicada en la Carrera 56 # 7 -197 al occidente de la ciudad de Cali. El desarrollo de este proyecto se centró en la dependencia de comunicaciones de la organización, desde el 17 de diciembre de 2008 al 22 de febrero de 2009, con una incidencia significativa en el área administrativa y de recursos humanos.

10. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se estructura con base en conceptos comunicativos organizacionales como comunicación, organización, cultura organizacional, comunicación institucional y comunicación organizacional.

10.1 LAS ORGANIZACIONES COMUNICAN.

Carlos Fernández Collado y Alexander Buendía Bustillo) Carlos Fernández Collado, en su libro "La comunicación en las Organizaciones"(1986), claramente expone que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio, por lo tanto, es necesario establecer un sistema compartido de símbolos de referencia entre quienes tienen un mínimo en común para no dar lugar a distintas suposiciones con respecto al significado de un "símbolo", este punto de vista es compartido por Alexander Buendía Bustillo* quien en su documento sobre Comunicación Estratégica en las Organizaciones, plantea que "La comunicación es una acción/proceso de carácter simbólico que tiene como fin la producción y el intercambio de sentidos; los actores sociales emplea la comunicación que no se agota en los medios para generar conectividad. Así, la comunicación se convierte en un campo de encuentro donde las gentes, individual o colectivamente, entran en contacto, ponen en común ideas y desarrollan matrices culturales que expresan sus formas de ver y sentir el mundo"². Ekklesia, particularmente, tiene la posibilidad de reunir en su interior, formas similares de ver el mundo, ya que todos sus empleados comparten la misma fe. Sin embargo, aunque tienen en común su enfoque de vida, no dejan de experimentar conflictos debido a la interpretación personal de los mensajes que se emiten y la manera de comunicarse individualmente entre ellos.

* Docente del Departamento de comunicación social de La Universidad del Cauca e integrante del Grupo de investigación: Estudios Culturales y de la comunicación (ECCO).

² BUENDÍA, Bustillo Alexander. Comunicación estratégica en las organizaciones. Popayán: Universidad del Cauca, 2002. Pp. 4.

10.2 LAS ORGANIZACIONES, CONSTRUCTORAS DE CULTURA.

Los profesores Yvan Allaire* y Mihaela Firsirotu**, (1992), desde su perspectiva, hacen énfasis en que “las organizaciones poseen un sistema sociocultural integrado por valores, ideologías, léxico, hábitos, ritos y tradiciones de la organización y otro sistema, denominado socio estructural integrado por estructuras, políticas, planes y procesos de la organización. Estos sistemas están estrechamente ligados entre sí, son interdependientes y se influyen y constriñen mutuamente. En este contexto, la comunicación facilita la interacción y la fluidez entre los sistemas”³. Este planteamiento, lo apoya Eric Eisenberg*** (1993) quien profundiza un poco más desde su teoría, los dos sistemas de Allaire y Firsirotu. Eisenberg plantea dos componentes: formal e informal desde donde se pueden entender mejor las realidades, las prácticas comunicativas y los procesos organizacionales que estructuran a la organización.

El componente formal, pone en primer lugar la misión y la visión como definiciones amplias del por qué de la existencia de la organización****. En segundo lugar, se plantean las políticas*****; en tercer lugar, los procedimientos***** y por último, la reglas*****.

El componente informal, son todas aquellas manifestaciones intangibles o tangibles de valores en donde priman los lazos espontáneos de naturaleza afectiva entre los miembros de la organización, como símbolos, ritos, ceremonias, historias y mitos significativos dentro de la organización. Estas manifestaciones o prácticas comunicativas no son controladas totalmente por la organización, pero influyen ostensiblemente en las dinámicas administrativas, sociales y culturales de la misma.

* Fundador de la Academia de Letras y de Ciencias Sociales de la Sociedad Real de Canadá en 1992. Docente por 25 años, canadiense con doctorado del MIT. Autor de varios libros sobre estrategia y gestión pública.

** Docente de la Universidad de Quebec en Canadá.

³ Ibíd., p 4.

*** Ph. D en Comunicación de la Universidad Estatal de Michigan. Docente del Departamento de Comunicaciones de la Universidad del Sur de la Florida. Ganador de diversos premios en el área de la comunicación organizacional en los Estados Unidos.

**** Elementos que proveen parámetros desde los cuales la actividad organizacional puede ser juzgada por su consistencia en la realización del propósito de la organización.

***** Son postulados diseñados para guiar la toma de decisiones dentro de la organización. Estos postulados tienden a ser escritos de una forma sencilla para evitar la multiplicidad de interpretaciones y lograr efectividad.

***** Guías diseñadas para la toma específica de decisiones.

***** Marcadores particulares y específicos de comportamiento.

Identificadas estas problemáticas ocasionadas por la informalidad en la comunicación, fue para el comunicador social un reto, empezar a gestionar la estrategia desde donde se pudiera leer la realidad organizacional para encaminar el direccionamiento estratégico construyendo un clima laboral que velara por la calidad de vida de los integrantes de la organización mientras estos permaneciesen en ella. Para encaminar el cumplimiento de este objetivo, se abstrajeron elementos de la cultura organizacional, entendida ésta como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionan suficientemente bien, al punto de ser consideradas válidas y por ende, aptas para ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Este concepto que desde la década de los ochenta, empezó a perfilarse como un elemento importante para el desarrollo de las organizaciones, debido a su carácter humano. Hoy en día, ha logrado convertirse en el punto de partida para poder entender la manera como funciona una organización y la manera en que se relacionan sus integrantes; un estudio de la cultura organizacional, permite entonces, comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido ayuda a aclarar una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización.

Dado que las organizaciones están conformadas por seres humanos, poseen en su interior sistemas culturales, sociales y estructurales que permiten el desarrollo integral de quienes las conforman. En este contexto, la comunicación es el único medio que permite la interacción entre estos sistemas y hace que sus integrantes puedan descubrir que existen objetivos comunes entre ellos que les permitirán de manera individual y colectiva lograr sus metas, lo que retroalimentará de manera sustancial la razón de la existencia de la organización.

En Ekklesía, la cultura organizacional, está enmarcada primordialmente, por patrones éticos y morales, debido a su carácter religioso, lo que conlleva a que la interacción entre sus miembros esté directamente relacionada a la afinidad o conocimiento de su doctrina y prácticas significativas del contexto en el que está inmersa. La interrelación de los integrantes de la organización y de ésta con su medio, se manejan bajo parámetros bíblicos, por lo que sugiere que todos los integrantes de Ekklesía, hacen parte de la misma comunidad.

10.3 SIN EL RECURSO HUMANO, LA ORGANIZACIÓN NO EXISTE.

Chris Argyris, en “Harvard Business Review” (análisis de negocios en Harvard), “La toma de Decisiones”, hace un resumen desde su teoría humanista y plantea que las organizaciones deben tener una relación directa entre la comunicación y la administración participativa, con el fin de aprovechar el potencial real de los individuos para el enriquecimiento del trabajo, de la misma manera, propone al elemento humano como lo más importante en la organización, ya que “éste tiene un papel relevante y definitivo en el desenvolvimiento organizacional a nivel de liderazgo, estructuras, redes comunicacionales y desarrollo de habilidades, lo que finalmente hace que una organización exista”⁴. Por su parte, Mario Kaplún⁵ en su discurso sobre el modelo dialógico de la educación, dice que la comunicación busca principalmente generar situaciones de intercambio de percepciones del mundo a través de la palabra, que llevan a establecer acuerdos sociales para la acción, por lo que todos los individuos son importantes por el solo hecho de tener y exteriorizar sus vivencias. De este concepto, Ekklesia ha tomado su mayor provecho, llevando a sus integrantes a reconocerse como individuos valiosos cuyas experiencias por negativas que hayan sido, tienen una lección de vida para mejorarse a sí mismo y a los demás.

10.4 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS VIVIENTES. RECURSO HUMANO Y MEJORAMIENTO CONTINUO.

Douglas Horton*⁶ en su artículo “Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades”, plantea que las organizaciones necesitan asumir responsabilidad por su propio desarrollo de capacidades. Debido al paso acelerado de los cambios de tecnologías, instituciones y mercados, las organizaciones necesitan cambiar continuamente. Como resultado de ello, necesitan desarrollar la habilidad para emprender su propio desarrollo de capacidades. En este contexto, la contribución más valiosa de un agente externo al desarrollo de capacidades de una organización es mejorar su capacidad interna

⁴ ARGYRIS, Chris. La toma de decisiones. En: Harvard Business Review. Julio 2002. Vol. 4, no. 2, p. 26

⁵ KAPLUN, Mario. Una pedagogía de la educación. La comunicación educativa. Madrid: Ediciones De La Torre, 1998. p. 370.

*Especialista en Desarrollo de Capacidades y Evaluación. Líder del proyecto de ISNAR “Linking Research Organizations and Stakeholders in a Changing Context”.

⁶ HORTON, Douglas. ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades? En: ISNAR Briefing Paper 64. Febrero 2004, vol. 7, No. 1, p. 1-3.

**En las Organizaciones No Gubernamentales y en los servicios voluntarios, la construcción de capacidades a menudo se asocia con el apoderamiento de las personas y de las organizaciones de base. (Eade 1997; Fals Borda y Rahman 1991)

para definir sus necesidades, la gestión de sus propios esfuerzos para desarrollar las capacidades y la evaluación de los resultados.

Horton, además incluye en el mismo artículo, el concepto de Desarrollo de Capacidades en las Organizaciones no Gubernamentales (ONG)**, grupo en el que se encuentra enmarcada Ekklesia, organización que por sus características sociales, tiene como materia prima el talento humano y su interés primordial es lograr una relación profunda entre sus integrantes al interior de la organización para conseguir los logros estipulados desde el direccionamiento estratégico, sin dejar de lado las necesidades y objetivos de los individuos que la componen, buscando diariamente, el desarrollo de las capacidades de los empleados, teniendo en cuenta sus ideas y propuestas, haciendo uso de mecanismos que resalten sus cualidades y habilidades, al mismo tiempo que desafía y motiva a superar las limitaciones que impiden el desenvolvimiento necesario para la satisfacción personal y laboral. Es así, que la comunicación institucional vista como la adaptación de las organizaciones a los rasgos comunicativos del ser humano, entra en acción, siendo el motor para desarrollar una relación de calidad con las personas y grupos del entorno social donde se desarrolla su actividad, ya que el hombre pone su sello en todo lo que realiza y las instituciones creadas por él tienen rasgos comunicativos con la impronta de las personas que las configuran comunicando así, la identidad de la institución.

Para dar rumbo a la comunicación institucional, desde la perspectiva José María Laporte, hay que retomar el recurso de las cuatro fases presentes en la comunicación de las organizaciones: análisis, programación, realización y evaluación (Cutlip, 1999; Ault, 2002; Grunig, 2000), con el fin de ir desde los conceptos más amplios y las ideas genéricas hasta las acciones concretas y la evaluación de esas acciones con el fin de poder crear una estrategia comunicativa eficaz para la organización.

➤ **Primera fase. El análisis**, abarca dos ámbitos, el interno y el externo, en donde el externo tiene que ver con conocer y estudiar el contexto social en el que actúa la organización, es decir, los públicos con los que se relaciona, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas para orientar correctamente la tendencia social, ética y moral que se requiera.

Para Ekklesia es muy importante conocer su entorno, ya que debido a la responsabilidad social que tiene, los que le rodean se convierten en integrantes potenciales de la misma. Esta organización está inmersa en una población vulnerable, en donde se ha hecho necesario volver a plantear los principios morales y éticos desde la base familiar, debido a que sus participantes hacen parte de dicha población. El ámbito interno, por el contrario, busca conocer y estudiar las capacidades de la organización a partir del talento humano con el que cuenta, las debilidades en cuanto a la comunicación que puedan estar causando

conflicto y retraso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y como potencializar a cada individuo o grupo de individuos al interior de ella, para lograr el bien común a partir del reconocimiento del individuo como parte fundamental para la existencia de la organización. En este punto, Ekklesia ha podido entretener con los actores cotidianos de la organización un trabajo conjunto, con el fin de rescatar valores desde la honestidad y la integridad a través del ejemplo y de la teoría de la causa y el efecto, enseñándoles a sus integrantes que cada persona recoge lo que siembra.

➤ **Segunda fase. La programación,** lo que se busca es diseñar una estrategia en un determinado espacio y tiempo para lo que se necesita tener claro y conocer el público al cual se va a comunicar, los medios a utilizar y el mensaje que se desea transmitir.

En Ekklesia es importante pensar en el lenguaje particular que dentro de la organización se maneja, tanto verbal como escrito, además de los parámetros y principios espirituales, morales y éticos particulares que se desarrollan al interior de ésta. De acuerdo al análisis de información recogido en la organización, se planteó una estrategia comunicativa de funcionamiento continuo, como lo fue la oficina de comunicaciones, para que acompañara continuamente los procesos comunicativos y legitimara las prácticas de comunicación que particularmente se dan al interior de la organización, con el fin de desarrollar las políticas y los principios de comunicación adecuadas para el correcto manejo de la comunicación.

➤ **Tercera fase. La realización.** En ésta fase, se determina el modo en que se llevarán a cabo la estrategia y las acciones, determinando con precisión el calendario adecuado, los recursos humanos que se desean utilizar y los procedimientos de ejecución del programa. Es la organización de la puesta en práctica del programa y el seguimiento pormenorizado de su desarrollo. Durante la realización, es importante tener criterio en la toma de decisiones, ya que de acuerdo a las situaciones o inconvenientes que se puedan presentar, el profesional a cargo, debe saber cambiar o adaptar algunos aspectos del programa planeado según sea necesario. Por esta razón, se sugiere tener un plan de comunicación de crisis, como apoyo a lo inesperado; este plan, garantizará una ayuda eficaz para la resolución de cualquier crisis en caso de que se presente.

En el caso de Ekklesia, se tomó la decisión de estructurar la oficina de comunicaciones (José María Laporte 2000) en un período de dos meses, lapso de tiempo en el cual se aplicaron técnicas de investigación para determinar el estado actual de la organización y tener claridad frente a la necesidad comunicacional y plantear la solución. En este caso, se plantea esta oficina como la estrategia de comunicación que permita identificar y legitimar los procesos organizacionales y la

prácticas comunicativas que existen en la organización pero que necesitan ser apropiados y desarrollados de manera continua y correcta por parte de los integrantes de la misma.

➤ **Cuarta fase. La evaluación.** En ésta, se valoran los resultados reales alcanzados por los programas planteados anteriormente. En esta evaluación, es importante evitar la actitud de valorar desde los parámetros espirituales para no caer en ineficacia profesional y pretender que sólo interesa el aspecto espiritual y no la eficacia humana. El criterio de la profesionalidad debe estar siempre presente y compaginarse con el criterio de la eficacia espiritual de la organización.

Daniel Katz y Robert Kahn, plantean las organizaciones como sistemas abiertos en donde la relevancia consiste en la apertura de la organización al medio que la rodea, y la influencia del contexto. Katz y Kahn, consideran a las organizaciones como “sistemas vivientes, que necesitan para existir, una interrelación directa y continua con el medio en el que están inmersas, es decir, que las organizaciones toman de su entorno una “energía” la cual trasforman adentro de ellas a través de sus procesos y sacan al exterior un producto ya sea bienes o servicios”⁷. Este intercambio de “energía”, es cíclico, lo que le permite, evolucionar y mantener su equilibrio organizacional.

Ekklesia, toma de su entorno, la información en cuanto a las necesidades de la comunidad basada en elementos de tipo socio cultural como por ejemplo la comuna a la cual pertenece, los barrios que la rodean, el nivel educativo de sus miembros, el tipo de personas que hacen parte de la comunidad religiosa etc., información que de alguna manera está representada en los individuos que la componen y busca desde adentro la manera de afectar la sociedad poniendo en práctica sus principios y valores, tratando de arraigarlos en sus empleados, de tal manera que sean embajadores de Ekklesia a donde quiera que vayan.

10.5 ESTRUCTURA DE UNA OFICINA DE COMUNICACIONES.

Es importante presentar la estructuración de una oficina de comunicaciones como parte fundamental en el desarrollo organizacional, y es precisamente José María Laporte, quien argumenta la necesidad real de que en las organizaciones se desarrollen proyectos comunicativos no aislados sino dependientes de una oficina de comunicaciones, ya que plantea que “La oficina de comunicaciones debe funcionar como si fuera una empresa o un servicio dentro de la organización, que ofrece su asesoramiento a otros departamentos de la institución”. La capacidad de

⁷KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología Social de las Organizaciones. New York: Willey, 1966. p. 80

relacionarse con otras áreas de la organización, sugiere que exista un canal de comunicación privilegiado con el direccionamiento estratégico y las normas institucionales. Los directivos de la organización determinan los parámetros de los departamentos y la actividad comunicativa debería situarse en sintonía con esos parámetros. Para ello, el canal de comunicación con los parámetros debe utilizarse con una periodicidad fija y con mayor frecuencia en el caso de que existan problemas de tipo comunicativo. Además la oficina de comunicaciones necesita amalgamarse con la identidad de la organización para poder transmitir con eficacia todo aquello que los directivos necesiten hacer saber a los integrantes de la misma y viceversa.

Laporte plantea que es necesario que la persona encargada de esta oficina comparta las mismas creencias de la organización, precisamente porque manejar el discurso en una organización religiosa, implica todo un comportamiento moral.

Desde esta perspectiva, una organización comunica al medio no solo a través de escritos o declaraciones, sino a través de “intercambio de sentidos”, en donde los individuos tratan de darle un significado a su mundo y de ‘comprender’ otros a través del intercambio de símbolos. Comprender lo propio a partir de “lo otro”, permite una profundización y una diferenciación que enriquece y amplía el sentido de “los dos”.

Para una organización como Ekklesia, la dinámica continua consiste en que cada individuo se replantea a sí mismo partir de cómo el “otro” lo percibe y si esa percepción concuerda con lo que él quiere mostrar. En esa medida, intenta construir a partir de la diferencia, viéndola como oportunidad de crecimiento y enriquecimiento personal y colectivo.

11. METODOLOGÍA

11.1 ENFOQUE

Por el tipo de la investigación, el presente trabajo reúne condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, a que se utilizaron conocimientos de las ciencias sociales y de comunicación, a fin de aplicarlas en el proceso de estructuración de la oficina de comunicaciones de Ekklesia Centro Cristiano Colombiano como estrategia de comunicación para legitimar los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas que apoyan la comunicación interna de la organización.

De acuerdo con la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel, las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado, cuyo enfoque es cualitativo, orientado a profundizar la importancia de la comunicación organizacional como estrategia para el cumplimiento de objetivos desde la percepción y realidad de los integrantes de una organización de carácter religioso sobre la comunicación e información.

La población motivo de esta investigación está conformada por el total de 17 empleados de la Organización, de diferentes niveles culturales, de vinculación permanente a la institución y cuyos cargos van desde la Presidenta, hasta los empleados de oficios varios.

11.2 INSTRUMENTOS

- Fuentes primarias: en La Organización, empleados del área administrativa, operativa, Directivos y en lo académico, Jenny Maturana, docente de comunicación Organizacional de La Universidad Autónoma de Occidente.
- Fuentes secundarias: el único documento existente en la organización con respecto al área de comunicaciones, es el diagnóstico realizado durante el primer semestre del año 2008. (ANEXO 1). Se hicieron visitas semanales a la biblioteca de La Universidad Autónoma de Occidente para recopilar información y consultas diarias en Internet sobre innovaciones en el área de comunicación organizacional.

11.3 TÉCNICAS

Con el fin identificar los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas, medir el grado de apropiación que tenían para la organización dichos elementos, se usaron tres técnicas propias de la investigación cualitativa:

- Entrevista Semiestructurada: técnica de investigación cualitativa, que tiene como objetivo recolectar información que será útil en el análisis de procesos para identificar información para diseñar estrategias de mejora y procesos de análisis de problemas. Esta técnica se aplicó a las tres personas que conforman el Consejo Directivo de la organización, Ruth de Ruibal, presidente; Beatriz Rueda y María Fernanda Bermúdez, para determinar a través de un diálogo individual, la percepción de cada una, sobre cómo se estaban manejando los procesos y prácticas comunicativas al interior de la organización.
- Observación directa: técnica de investigación cualitativa que consiste en observar personalmente un fenómeno para obtener datos y registrarlos para su posterior análisis. En este caso, los datos fueron obtenidos por parte del pasante, mediante el registro escrito en una bitácora que permitió determinar el “qué hacer” de las personas en relación con los medios y canales de comunicación e información existentes al interior de la organización.
- Grupo focal: técnica de investigación cualitativa que consiste en reunir a un grupo de personas con el fin de indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un concepto o idea. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. En este caso, se hizo una reunión a la que asistieron 11 personas que fueron seleccionadas teniendo en cuenta criterios como el tipo de vinculación laboral, tiempo de vinculación con la organización y el cargo. Los resultados permitieron conocer algunas percepciones y actitudes de los empleados, con respecto a los procesos y prácticas comunicativas existentes en la organización.

11.4 DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO

El continuo flujo comunicacional en una organización, ya sea a través de la información o de la comunicación, necesita ser canalizado y enfocado de manera correcta, evitando choques de información que redunden en el retraso del cumplimiento en algunos objetivos organizacionales. Una de las maneras de

controlar y organizar el flujo comunicativo en una organización, es identificando los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas que los acompañan.

En Ekklesia, mediante los resultados arrojados por el análisis de la información recogida, se pudo constatar, que los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas actuales son:

11.4.1 Procesos Organizacionales

- Comité mensual de evaluación. En esta reunión se evalúan los resultados de las actividades programadas en el mes para cada área de la organización. Con este proceso se busca, tratar de mantener al día los objetivos organizacionales, escuchando lo fácil y lo difícil en la consecución de éstos para establecer o mejorar los procesos.
- Capacitaciones mensuales sobre comunicación, seguridad industrial y salud. En estas capacitaciones participan todos los empleados. Con este proceso se busca eliminar el factor “desconocimiento” para evitar futuros inconvenientes de tipo legal por no conocer los derechos, deberes y riesgos que tienen tanto empleados como empleadores.
- Día del buen samaritano. Durante un día, los empleados tienen unos diez minutos para acercarse a cualquier compañero y reconocer en él cinco (5) cualidades. Con este proceso se busca incentivar el compromiso entre los integrantes de la organización, y motivar el reconocimiento mutuo de los valores del “otro”, entendiendo que son un equipo y que cada individuo desde su diferencia, es parte importante de la organización.
- Devocional. Cada día antes de comenzar la jornada laboral, los empleados se reúnen por 10 minutos para orar y compartir una porción de la Biblia. Con este proceso se busca mantener presente el direccionamiento estratégico de la organización.

11.4.2 Prácticas Comunicativas

- Divulgación del Cronograma de actividades por área.
- Correos electrónicos para citar a reuniones y solicitar informes. Esta práctica solo se desarrolla con el área administrativa.

- Durante la jornada laboral se hacen preguntas al azar sobre los artículos publicados en la cartelera general.
- Cada semana un empleado debe publicar en la cartelera una anécdota positiva que le haya sucedido en ese tiempo.
- Los permisos se gestionan a través de la oficina de comunicaciones.
- Los llamados de atención, quejas, reclamos y sugerencias se hacen a través de la oficina de comunicaciones.
- Toda requisición se hace a través de la oficina de comunicaciones.
- Toda información debe pasar por la oficina de comunicaciones para ser revisada y autorizada.

En este sentido, se logró evidenciar la importancia y la necesidad de diseñar como estrategia comunicativa la oficina de comunicaciones para fortalecer, mantener y legitimar los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas antes descritas, centrándose en la manera en que se maneja el flujo comunicacional y de información en el contexto interno de la organización, sin dejar de lado algunos rasgos que tienen que ver con su contexto externo.

11.5 ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE COMUNICACIONES.

Este proyecto busca ofrecer una alternativa viable para legitimar los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas que apoyan la comunicación interna en la Ekklesia Centro Cristiano Colombiano, entendiendo que la Oficina de comunicaciones es el desarrollo de la estrategia comunicativa y será el área de la organización, en donde se centralizarán los procesos comunicativos que se lleven a cabo al interior de la organización.

11.5.1 Direccionamiento Estratégico de la Oficina de Comunicaciones

- **Misión.** Servir a Ekklesia CCC mediante el mejoramiento de los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas que redunden en buenas relaciones internas y externas manteniendo un clima laboral ideal, sabiendo que sus integrantes son quienes hacen posible la continuidad y éxito de la organización.

- **Visión.** Ser en el año 2011 reconocida por tratar de manera seria, conciente y veraz, la comunicación, afectando continua y positivamente a la organización, teniendo como objetivo principal el talento humano y el mejoramiento de su calidad de vida por medio del desarrollo integral.
- **Objetivo.** Cumplir los proyectos del programa de comunicaciones, a través de estrategias y planes de trabajo para mejorar la calidad en el flujo de comunicación e información, según se vaya presentando en la organización.

11.5.2 Políticas de Comunicación

- Las decisiones tomadas por el Consejo Directivo que afecten o cambien procesos de interés general, deben ser comunicadas a los empleados por escrito.
- La Oficina de Comunicaciones de Ekklesia CCC, es quien maneja la información de eventos, congresos, conferencias etc. de la Organización.
- Cualquier persona visitante que solicite información sobre la Organización, es remitida a la Oficina de Comunicaciones.
- La comunicación se guiará por un plan de relaciones interpersonales, a través del área de comunicaciones, cuyo objetivo es mantener un canal de comunicación directo y continuo al interior de la Organización.
- La información y la comunicación deben estar sustentadas sobre hechos objetivos y comprobables, dejando de lado cualquier subjetividad que de alguna forma puedan distorsionar la realidad que se este informando.
- Los temas relacionados con el direccionamiento de la empresa deben ser manejados por los actores adecuados, con el fin de mantener clara la visión y la misión de la Organización, además de ser comunicados en forma adecuada a quien corresponda y con la profundidad que amerite cada caso.

11.5.3 Funciones de la Oficina de Comunicaciones

11.5.3.1 Comunicación Interna.

- Realización del manual de funciones de la Oficina de Comunicaciones.
- Promoción y socialización del Reglamento Interno de Trabajo.

- Diagnóstico actualizado del clima organizacional.
- Establecer y crear puntos de encuentro y contacto personal.
- Facilitar los procesos de comunicación entre los directivos y los empleados.
- Promocionar el direccionamiento estratégico de la organización.
- Establecer claros mecanismos de participación de los empleados.
- Velar por el cumplimiento de los principios, políticas y lineamientos de comunicación establecidos por la organización.
- Mediación en caso de conflicto.
- Elaboración de comunicados especiales sobre cambio en los procesos.
- Divulgación de comunicados sobre la posición de la organización sobre un tema en particular.

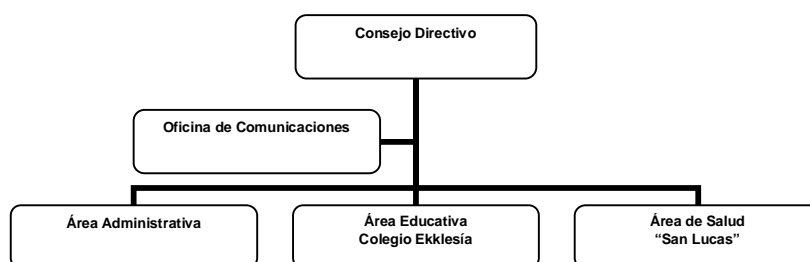
11.5.3.2 Comunicación Externa.

- Elaboración, diseño y coordinación de la emisión de información.
- Difusión escrita y oral de comunicados especiales sobre cambios corporativos.
- Elaboración de comunicados especiales para dar a conocer la posición de la organización en temas particulares, si así es requerido.
- Elaboración e información sobre procesos administrativos que se deben seguir para acceder a los servicios de consejería, salud o educación que tiene Ekklesia CCC.
- Mantener comunicación directa con ASMICEV (Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos del Valle), para reuniones y eventos y asistir en representación de la organización a los mismos cuando sea necesario.

11.5.3.3 Estructura Organizacional. Para el caso de Ekklesia CCC, su tamaño no deberá exceder a dos personas: un comunicador social, el cual se desempeñará como director y una secretaria, que cumplirá labores de apoyo en los procesos operativos de la comunicación.

La oficina de comunicaciones como asesora de toda la organización, deberá depender directamente del Consejo Directivo como colaborador, siendo el Consejo el máximo representante de la organización y deberá abarcar todas las dependencias de la organización así:

Figura 2. Estructura Organizacional de la Oficina de Comunicaciones



11.5.3.4 Perfil del Responsable de la Oficina de Comunicaciones – DirCom.

- Profesional, preferiblemente comunicador social, orientado hacia la gestión administrativa, con facultad para la toma de decisiones concebidas a partir de un pensamiento propio y de una visión amplia de la empresa y de su entorno.
- Rigurosa capacidad de análisis de los diversos escenarios en los cuales se mueven y cohabitan las variables que determinan el clima laboral, el cumplimiento de las políticas de la empresa y los factores externos que la afectan.
- Estratega con la habilidad para administrar dentro de un contexto y de unos objetivos específicos, la información que recibe y expresarla en planes, programas, medios y campañas que sirvan adecuadamente a los fines para los cuales fueros propuestas.
- Creativo en nuevas formas de comunicación y con habilidad para evolucionar positivamente en la manera de difundir mensajes a diferentes públicos.
- Agente de cambio, en tanto participa en los procesos que tienen que ver con las relaciones humanas de la empresa en tanto su función es la de ser asesor, consultor y traductor de la realidad cotidiana de la misma.

11.5.3.5 Funciones del DirCom

- Asesorar a las diferentes áreas de la organización en la utilización de la comunicación como recurso para lograr objetivos particulares.
- Diseño, diagramación, y coordinación en la elaboración e impresión de los materiales que la organización requiera. Ejemplo: volantes, folletos, boletines, afiches, informes etc.
- Creación de carteleras de información tanto interna como general.
- Organización, divulgación y coordinación de eventos propios como congresos, seminarios, almuerzos y desayunos de trabajo etc.

Con la propuesta anterior, se busca dar solución a los problemas comunicativos de la organización, además de legitimar los procesos y practicas comunicativas que apoyan el flujo de comunicación al interior de la misma.

11.6 ¿QUÉ SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO Y CÓMO?

Con las técnicas e instrumentos se identificaron los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas que apoyan el fortalecimiento de la comunicación interna en Ekklesia. Fue importante la estructuración de la oficina de comunicaciones ya que permitió legitimar dichos procesos y prácticas.

11.7 ¿QUÉ NO SE CUMPLIÓ Y POR QUÉ?

Quedó pendiente, independizar la oficina de comunicaciones del área de audiovisuales, a nivel físico, debido a inconvenientes económicos, sin embargo está dentro del presupuesto para el segundo trimestre del año en curso (2009).

11.8 HERRAMIENTAS

Con el fin verificar el grado de importancia que tiene para la organización, el uso eficaz de los canales y medios de comunicación e información al interior de la organización y su relación con el desarrollo de objetivos, se diseñó una entrevista semiestructurada dirigida a las tres personas que conforman el Consejo Directivo de la organización, para determinar lo que piensan de la comunicación; Se realizó

observación directa, la cual permitió determinar lo que las personas hacen en relación con los medios y canales de comunicación e información al interior de la organización.

Finalmente se organizó un grupo focal que complementó los hallazgos sobre conocimientos, percepciones y actitudes respecto a la funcionalidad de la comunicación y la necesidad de una oficina de comunicaciones en la organización.

11.9 PROCEDIMIENTOS

11.9.1 Momento 1. Recolección de la información. Con el fin de identificar los procesos de fortalecimiento organizacional y las prácticas comunicativas en ECCC, se realizaron algunas actividades caracterizando así los mecanismos comunicativos activos en la organización colaboran con el proceso de organización del flujo comunicativo que busca mejorar la comunicación interna en ECCC

- **Entrevista.** Se realizó la entrevista por separado a los tres integrantes del Consejo Directivo, Ruth de Ruibal, Beatriz Rueda y María Fernanda Bermúdez, cuyo objetivo fue conocer la manera en que se maneja la comunicación y la información en esta organización.(Anexo B)
- **Grupo focal.** Esta actividad se aplicó a 12 de los 17 integrantes de la organización y tuvo como enfoque principal, la claridad en el uso de los medios de comunicación, conductos regulares e información existentes en la organización. (Anexo C)
- **Observación directa.** La actividad fue realizada durante tres días en los cuales se pudo recolectar información escrita en una bitácora, acerca de la manera como se comunican y manejan la información cotidiana las directivas y empleados dentro de la organización. (Anexo D).

11.9.2 Momento 2. Análisis de la información.

- **Entrevistas:** frente a algunas preguntas claves sobre el uso de medios informativos, manejo de la comunicación y lo que ellas consideraban procesos de comunicación, las tres entrevistadas hicieron referencia a un acercamiento previo a la comunicación organizacional, lo que de alguna manera les hizo cambiar de opinión y reconocer que la comunicación hace parte fundamental para el

desarrollo estratégico de la organización, sin desvincular el área de la tarea de difundir información y de crear propuestas audiovisuales. De igual manera reconocieron que todavía no hay una concientización completa de los beneficios en el manejo de los protocolos comunicativos, lo que genera desinformación y retraso en el cumplimiento de tarea cotidianas. Sin embargo reconocieron algunos procesos y prácticas como parte de la comunicación.

- **Grupo Focal:** durante la actividad, quedó claro, que los integrantes necesitan acompañamiento permanente para el uso correcto de cartas, memorandos, comunicados internos, llamados de atención, diarios de campo y utilización regular de las planillas de control interno de procesos.

Para el personal, aún no es clara la funcionalidad de lo escrito ni de seguir los conductos regulares con rigurosidad para evitar desorientación en la difusión de la información y en la resolución de conflictos.

- **Observación Directa:** durante la observación, se pudo notar que para las Directivas de la organización, y los empleados es un poco difícil sujetarse a los conductos regulares, lo que hace que el flujo comunicativo sea informal y le da lugar al rumor como medio legítimo de comunicación y esto constantemente trae información mal entendida que necesita ser repetida y en este proceso se pierde tiempo, lo que retrasa el cumplimiento de los objetivos trazados.

11.9.3 Momento 3: Presentación formal del proyecto. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos anteriormente, se hace evidente que Ekklesia Centro Cristiano Colombiano, necesita estructurar de manera eficaz y eficiente la comunicación interna, de manera que los objetivos organizacionales y el direccionamiento estratégico, no se vean afectados por la ineficacia en los procedimientos comunicacionales, debido a la falta de legitimación de los mismos.

El retraso en el cumplimiento de algunos objetivos trazados por la gerencia, fueron evidenciados, por la falta de efectividad en la manera de comunicarse, y por la imprecisión en la información acerca de los procedimientos a seguir para cada objetivo, debido a que los procesos existentes, no han sido legitimados a través de una oficina de comunicaciones que pueda ser reconocida institucionalmente.

En Ekklesia, los conductos regulares todavía tienen una aceptación débil, creando en algunos casos choque de información y conflictos laborales que hacen que el clima laboral no sea el adecuado para quienes conforman la organización.

Es por eso que se considera que la comunicación organizacional brinda los conocimientos y el empoderamiento necesarios para dar solución a los problemas comunicativos de la organización al diseñar y estructurar la oficina de

comunicaciones como una estrategia organizacional para legitimar los procesos comunicativos y la practicas comunicacionales de Ekklesia Centro Cristiano Colombiano.

Esta oficina a través de sus objetivos, velará por mantener un adecuado clima laboral en donde sus integrantes desarrollen sentido de pertenencia y trabajo en equipo, siguiendo parámetros adecuados de comunicación e información de acuerdo a su cultura organizacional.

11.10 ELEMENTOS INNOVADORES DE LA PROPUESTA

Al investigar en la biblioteca de la universidad Autónoma de Occidente, se pudo constatar, que no hay un proyecto de estructuración de una oficina de comunicaciones en organizaciones religiosas. Haciendo un recorrido por las iglesias de la ciudad, se encontró que muy pocas cuentan con una oficina de comunicaciones y las existentes su interés es desde una perspectiva mediática, ya sea porque tienen emisora o canal de televisión como El Centro Misionero Bethesda, Amor y Fe, Misión Carismática Internacional, Paz a las Naciones, Misión Cristiana al Mundo entre otras y en algunos casos como la iglesia Fe y Esperanza, oficina de prensa; pero ninguna establecida desde lo organizacional.

Para la organización este proyecto es nuevo, dado que nunca antes había habido un acercamiento de tipo organizacional que le permitiera entender la importancia que tiene cualquier organización de saber comunicar, más allá de los medios. Años atrás, Ekklesia tuvo una pequeña incursión en el campo de la radio y la televisión teniendo la asesoría de comunicadores sociales expertos en el área de audiovisuales, lo que me permite decir que en este caso, todo es innovador.

12. CONCLUSIONES

- El desarrollo de la comunicación en una organización, es esencial para cumplir los logros establecidos y el direccionamiento estratégico de una organización.
- Durante el proceso de estructuración de la oficina de comunicaciones en Ekklesia Centro Cristiano Colombiano, se vislumbraron cambios de actitud en la manera de comunicarse entre los integrantes. Se evidencia fluidez y rapidez en la información debido al manejo de los mecanismos proporcionados para tal fin como el conducto regular.
- La actitud receptiva por parte del Consejo Directivo de la organización, fue decisiva en el proceso de aceptación y desarrollo de los cambios propuestos por el proyecto presentado.
- El redescubrimiento y correcto uso de las prácticas comunicativas existentes, ayudaron a la fluidez y rapidez en la ejecución de los procesos organizacionales.
- La estructuración de la oficina de comunicaciones, dio legitimidad a los protocolos y procesos comunicativos organizacionales, creando necesidad por parte de los integrantes de la organización de conocerlos, practicarlos y respetarlos.
- El cumplimiento de protocolos comunicativos legítimos, motivó entre los integrantes de la organización a recuperar el sentido de pertenencia hacia la organización ya que se sentían escuchados. Para este objetivo, fue necesario una continua capacitación y socialización sobre la utilidad de conductos regulares, y de los mecanismos informativos y de comunicación para agilizar los procesos.

13. RECOMENDACIONES

- Independizar físicamente la oficina de comunicaciones de la oficina de medios audiovisuales.
- Cumplimiento de las políticas establecidas para el mejoramiento continuo del manejo de la comunicación y de la información.
- Generar espacios de encuentro en donde se revalúe la funcionalidad de la oficina de comunicaciones en aras de fortalecer cada día los procesos organizacionales y las prácticas comunicativas.
- Mantener los protocolos rigurosamente activos con el fin de crear hábitos comunicativos.
- Mantener contacto continuo con las directivas de la organización, teniendo la iniciativa de acercamiento y proposición. No esperar a ser llamado.
- Ser riguroso con el uso de los mecanismos de control, con el fin de hacer un seguimiento continuo del buen funcionamiento de la oficina de comunicaciones.

14. CRONOGRAMA

Tabla 1. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8
Presentación del proyecto	X							
Revisión del diagnóstico de comunicación interna		X						
Diseño y aplicación de entrevistas, observación participante y grupo focal			X					
Diseño de la estructura de la oficina de comunicaciones				X	X			
Presentación ante el Consejo Directivo de la estructura de la oficina de comunicaciones						X		
Diseño de los mecanismos de seguimiento y control que permitan verificar la efectividad de la oficina de comunicaciones						X		
Elaboración del informe final							X	X

15. TALENTOS Y RECURSOS

15.1 TALENTO HUMANO

Para el desarrollo del proyecto, se contará con una asistente y una secretaria.

15.2 RECURSO FÍSICO

Oficina, provista de computador con acceso a Internet, impresora, tablero, marcadores, útiles de escritorio, equipos audiovisuales como cámara de video y de fotografía, dvd's, monitores, fotocopidora, video beam y aire acondicionado.

BIBLIOGRAFIA

BUENDIA, Alexander. Comunicación Estratégica En Las Organizaciones. Popayán: Universidad Del Cauca, 2002. 200 p.

CHRIS, Argyris. La Toma de Decisiones. En: Harvard Business Review. Julio 2002. Vol. 4, no. 2, p. 25 – 27.

EISENBERG, Eric. Comunicación Organizacional. Un Balance entre la Creatividad y la Presión. California: Sage Publications, 2006. 328 p.

FERNANDEZ, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Chile: Trillas, 2008. 300 p.

HORTON, Douglas. ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades? En: ISNAR Briefing Paper 64. Febrero 2004, Vol. 7, no. 1, p. 1-3.

KAPLÚN, Mario. Una pedagogía de la educación: La comunicación educativa. Madrid: Ediciones De La Torre, 1998. 370 p.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología Social de las Organizaciones. New York: Willey, 1966. 250 p.

LOSADA, José. Gestión de la comunicación en las organizaciones. Organizaciones Religiosas: comunicando lo invisible. España: Ariel, 2004. 425p.

ANEXOS

Anexo A. Diagnóstico

DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN EKKLESIA CENTRO CRISTIANO COLOMBIANO Cra 56 # 7-197 Oeste B/ La Luisa Cali

Ekklesia, palabra hebrea que significa “Pueblo separado para Dios”, es una entidad de carácter religioso, que tiene como propósito, ser una iglesia neo testamentaria que lleve a las personas a la madurez en Cristo (espíritu, alma y cuerpo).

Ekklesia CCC, se fundó en diciembre de 1976 en la ciudad de Cali, por iniciativa de Julio César Ruibal de origen Boliviano (médico de profesión) y su esposa Ruth, norteamericana, (Delegada de la OMS para Colombia en la década de los 70's y Máster en estadística), quienes siendo pastores misioneros, decidieron radicarse en esta ciudad y comenzar una obra de carácter social que a lo largo de su historia, ha contado con emisora, canal de televisión, clínica y colegio. Actualmente, tiene en funcionamiento el colegio del mismo nombre, aprobado por el Ministerio de Educación Nacional que ha funcionado ininterrumpidamente desde 1982.

El 13 de diciembre de 1995, el pastor Julio César Ruibal, fue asesinado en Cali por sicarios que le propinaron dos disparos en su cabeza, quitándole la vida de forma instantánea, sin embargo, su esposa e hijas (Abigail y Sarah) han continuado trabajando para mantener vivo el propósito con el que fue concebida la Iglesia.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ekklesia Centro Cristiano Colombiano, no tiene un organigrama formal, la estructura, desde su concepción, ha sido muy informal y se sustenta desde los parámetros de una organización familiar, donde la planeación y coordinación de funciones se hace desde lo empírico y sentido común, prácticamente los cargos se han ido creando en el camino conforme a la necesidad lo iba demandando, debido a los recursos económicos limitados por ser una entidad sin ánimo de lucro.

Aunque físicamente no existe un organigrama, la estructura organizacional de la Institución, podría reflejarse de la manera como se grafica a continuación, acorde con los cargos y las funciones existentes:

2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

❖ **Presidente.** Pastora Ruth de Ruibal. Representante Legal. Ruth de Ruibal asumió la presidencia desde el año 1995. Desde ese entonces, tiene como función primordial, velar por el bienestar tanto laboral (legal), como espiritual de todos aquellos que trabajan en Ekklesía.

❖ **Consejo de Ancianos.** Se le llama así, a una terna que por su antigüedad, compromiso y trabajo dentro de la iglesia, asisten al presidente en la toma de decisiones y direccionamiento de la Iglesia. Ese consejo está constituido por la pastora Beatriz Rueda, María Fernanda Bermúdez y Alberto Vélez. También tienen como función ser una especie de puente entre La Presidencia y las demás áreas que conforman a Ekklesía.

❖ **Asistente Administrativa.** Coordina el funcionamiento de las diferentes actividades que realiza la oficina de la Iglesia. Tiene una secretaria, trabaja en conjunto con el contador y es apoyo para la coordinación del área de Servicios Generales. Este cargo lo ocupa la señora Gloria de Arango desde el año 2006.

❖ **Comunicaciones.** Hasta este momento, esta dependencia sólo se hace cargo de grabar en video los eventos y prédicas dominicales.

❖ **Servicios Generales.** Dependencia encargada del mantenimiento, cuidado y seguridad dentro de las instalaciones de la Institución.

❖ **Personal.** Ekklesía CCC, cuenta con:

Consejo pastoral: conformado por tres personas

Presidente: 1

Asistente administrativa: 1

Coordinador de servicios generales: 1

Contador: 1

Secretaria: 1

Personal de oficios varios 8

3. FUNCIONES.

Cada cargo, tiene unas funciones específicas, así:

- Consejo Pastoral: básicamente, cuida la dirección correcta constante de la Iglesia, manteniendo vigente su propósito. Este objetivo se logra, a través de reuniones periódicas de evaluación.

- **Presidente:** Su función principal es la de ser el Representante Legal de la Institución.
- **Asistente Administrativa:** Es el puente entre la presidencia y las otras dependencias.
- **Coordinador de Servicios Generales:** Está a cargo de coordinar el área de Oficios Varios.
- **Oficios varios:** integra personal de jardinería, mensajería, aseo y mantenimiento. Esta área se coordina por medio de un comité de planeación y evaluación mensual de actividades.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

- **Visión:** “Ser una iglesia neo testamentaria que lleve a los nuevos convertidos a la madurez en Cristo (espíritu, alma y cuerpo)”
- **Misión:** “En búsqueda constante del cumplimiento de la Visión, Ekklesia, realiza reuniones corporativas, enseñanzas propias de la visión, atención y seguimiento personalizado de los miembros de la Institución”
- **Valores y Principios:** Ekklesia, como entidad religiosa, posee una cultura organizacional bien definida, basada en los parámetros de la fe cristiana, fe, que aplican en todos los aspectos y áreas de la institución. Estos principios son:
 - ✓ La Palabra de Dios.
 - ✓ La obra y dirección del Espíritu Santo.
 - ✓ Fe.
 - ✓ Alabanza y adoración.
 - ✓ Obediencia.
 - ✓ Santidad.
 - ✓ Integridad.
 - ✓ Amor.
 - ✓ Unidad.
 - ✓ Compromiso
 - ✓ Servicio.
 - ✓ Pluralidad de liderazgo.
 - ✓ Familia.
 - ✓ La extensión del Reino de Dios

5. MANEJO DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

5.1 COMUNICACIÓN. Por el carácter de la entidad, hasta ahora se ha implementado en el área de Servicios Generales, por medio de la instauración de comités mensuales y espacios semanales en donde cada trabajador puede acercarse a la coordinación para intercambiar ideas, sentimientos e incluso, buscar ayuda en caso de conflictos familiares o cualquier conflicto que pueda afectar su desempeño. Con el fin de motivar e incentivar las labores diarias, se creó el premio al empleado del mes y la realización de un almuerzo mensual exclusivamente para ellos, con el fin de integrar y compartir tiempo junto, extra laboralmente.

5.2 INFORMACION. Cuentan con formatos de control de actividades diarias, comunicados internos, circulares y cartelera.

6. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

6.1 Fortalezas

Administrativamente, Ekklesia Centro Cristiano Colombiano, está dispuesta a recibir la ayuda necesaria. Como ente religioso, podría pensarse que tiene esquemas administrativos muy cerrados y monopolizados, sin embargo, la representante legal y pastora principal, la Dra. Ruth de Ruibal, ha buscado siempre el mejoramiento y la excelencia, que sirva de ejemplo a la sociedad en la cual está inmersa, enseñando que el Dios al que sigue y sirve, es un Dios de orden que respeta los estatutos y órdenes legales del estado. Como punto importante me parece resaltar que tienen una partida mensual establecida para el área de comunicaciones.

En comunicación, han entendido la importancia del comunicador social, y están dispuestos a establecer el espacio apropiado para que el profesional se pueda desempeñar amplia y satisfactoriamente en esa institución.

En cuanto a información, están de acuerdo con la implementación de nuevos medios y formas de transmitir todo aquello que es necesario hacer conocer y saber por parte de la dirección.

Los medios de comunicación, apenas están siendo creados para el tipo de población que se maneja en Ekklesia, pero lo han recibido de una buena manera, y siempre las directivas están dispuestas a colaborar tanto en la parte económica, como en la parte operacional.

Se han adquirido equipos de apoyo visual para poder realizar de manera dinámica capacitaciones o enseñanzas necesarias que apoyen el buen desempeño y crecimiento laboral.

6.2 DEBILIDADES

- Estructuralmente, todavía no tiene un organigrama claro y no existe un manual de funciones.
- En comunicación, no existen ni políticas, ni estrategias.
- En información, ha sido un poco difícil establecer medios efectivos.
- En medios de comunicación, apenas se está empezando; la estructura mediática es muy débil.

La problemática central de esta organización es que carece de lineamientos y directrices formales para el manejo de la comunicación e información, lo que genera frecuentemente malos entendidos y retrasos en los procesos. De allí que surge el siguiente interrogante:

7. RECOMENDACIONES

✚ **ESTRUCTURALES.** Se hace necesario definir y oficializar un organigrama claro, según las funciones reales y específicas.

✚ **ADMINISTRATIVAS.** Establecer los cargos y funciones de las dependencias y estructurar el manual de cargos y funciones.

✚ **COMUNICACIÓN.** Estructurar el área de comunicaciones, dependencia desde la cual se generan las directrices para las interacciones y relaciones comunicativas que se dan entre los integrantes de la organización, igualmente definir las políticas, funciones, objetivos, responsabilidades del área y del profesional a cargo. El fin último es lograr que Ekklesia asuma el manejo de la comunicación de manera estratégica. Igualmente, se continuarán realizando actividades que propendan por el mejoramiento y formalización de procesos comunicativos con el fin de ir generando cultura de buenas prácticas comunicativas e informativas.

✚ **INFORMACIÓN.** Iniciar un proceso de legitimación y reconocimiento de los medios existentes y proponer un método eficaz para difundir y socializar los cambios que se vayan suscitando, en la medida que se avance en el proceso de implementación de un plan estratégico de comunicación.

Anexo B: Formato de entrevista

**Ekklesia Centro Cristiano Colombiano
ENTREVISTA
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
APLICADA AL CONSEJO DIRECTIVO**

NOMBRE _____

- 1. ¿Cómo se maneja la comunicación en esta organización?**
- 2. ¿Cómo se maneja la información en esta organización?**
- 3. ¿Qué papel cumpliría un comunicador social en una organización?**

Anexo C: Formato de Grupo Focal

Ekklesia Centro Cristiano Colombiano GRUPO FOCAL COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN APLICADA A TODA LA ORGANIZACION

1. Objetivos

OBJETIVO (S) INVESTIGACION
OBJETIVO (S) GRUPO FOCAL

2. Identificación del moderador

NOMBRE DEL MODERADOR
NOMBRE DEL OBSERVADOR

3. Participantes

	LISTA DE ASISTENTES GRUPO FOCAL
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

4. Preguntas – temáticas estímulos

	PREGUNTAS ESTIMULO
1	
2	
3	
4	
5	
6	

5. Pauta de chequeo (evaluación)

CHEQUEAR ELEMENTOS PRESENTES EN EL GRUPO FOCAL (Evaluación del observador)	
Lugar adecuado en tamaño y acústica.	
Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del Grupo focal.	
Asistentes sentados en U en la sala.	
Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema	
Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.	
Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión.	
Explicita en un comienzo objetivos y metodología de la reunión a participantes	
Permite que todos participen.	
Reunión entre 60 y 120 minutos.	
Escarapelas con identificación de asistentes	
Refrigerios adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad.	

Anexo D: Formato de Bitácora

**BITÁCORA
EKKLESÍA CENTRO CRISTIANO COLOMBIANO**

FECHA:

LUGAR:

OBSERVADOR:

HORA INICIO:

HORA CULMINACIÓN:

PERSONAJES	QUÉ DICEN?	COMPORTAMIENTO	SITUACIÓN